

## **Valores e Construção de Competências Coletivas no Complexo Têxtil: Reflexões e Evidências**

## **Values and Collective Competence Building Within The Textile Complex: Considerations and Evidences**

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima<sup>1</sup>

Doutorando em Administração pelo Cepead/ Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  
regilima.jesus@gmail.com

Allan Claudius Queiroz Barbosa

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professor Associado da Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  
allan@face.ufmg.br

Adelaide Maria Coelho Baeta

Doutorado em Engenharia (Pesq. Operac. e Gerenc. de Produção) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professora Titular do Centro Universitário de Sete Lagoas, Sete Lagoas, Minas Gerais, Brasil  
adelaide@task.com.br

Domingos Antônio Giroletti

Doutorado em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professor titular do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil  
d.giroletti@terra.com.br

Editora Científica: Vera L. Cançado  
Organização Comitê Científico: Moema Miranda de Siqueira  
Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 04.05.2012  
Aprovado em 29.05.2012  
Revisão: Gramatical, normativa e de formatação



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Este artigo objetiva identificar a influência dos valores na construção de competências individuais e coletivas, na percepção de gestores e subordinados do setor têxtil. Fundamentou-se em estudo de casos múltiplos, realizado em cotonifícios (neologismo brasileiro derivado da palavra inglesa cotton) e fábricas têxteis (segmento denominado têxtil-lar), nas microrregiões de Curvelo e Diamantina, em Minas Gerais. Os dados foram coletados por entrevistas em duas fases. O *corpus* envolveu o total de 51 respondentes na primeira fase e 62 na segunda, atuantes nos níveis diretivo e operacional. Efetuou-se análise de conteúdo com base nas dimensões estrutural, formativa e relacional, a partir da perspectiva de gestores e subordinados. Os resultados revelaram que a absorção de um perfil de trabalhadores que cultuavam valores herdados de fábricas seculares representou uma opção estratégica que sustentou a conversão de competências individuais em coletivas, determinando a dinâmica do trabalho e a natureza do processo de aprendizagem nas empresas abordadas.

**Palavras-chaves:** Valores organizacionais. Competências coletivas. Complexo têxtil.

## ABSTRACT

This paper aims to identify the influence of values in individual and collective competencies building within the textile complex. It is based on multiple case studies performed in textile factories and cotton mills in Curvelo and Diamantina, micro-regions in the Minas Gerais State. The data were collected in two stages interviews. The *corpus* included 51 respondents in the first stage and 62 in the second stage, from the operational and management levels. The content analysis was based on the structural, formative and relational dimensions from the perspective of managers and subordinates. The results showed that the addition of workers who develop values inherited from century-old manufacturers represented a strategic option that supported the change of individual competencies into collective competencies, thus determining the work dynamics and the nature of the learning process in the organizations under study.

**Keywords:** Organizational Values. Collective Competencies. Textile companies.

## 1 INTRODUÇÃO

A abordagem de competências tem encerrado importantes reflexões nas comunidades acadêmica e empresarial. Trata-se de assunto complexo e discutido, no campo da gestão, em diferentes níveis. No âmbito individual, com base em contribuições da Psicologia e da Sociologia, discute-se a influência de aspectos cognitivos e motores na postura do trabalhador (BOYATIZIS, 1982; Le BOTERF, 2003; LÉVY-LEBOYER, 1997; McCLELLAND, 1973; SANDBERG, 1994; ZARIFIAN, 2001). No aspecto coletivo, incluindo o organizacional, o debate sustenta-se por noções derivadas da economia e da estratégia. Nessa direção, o debate ganha contornos mais amplos, envolvendo reflexões acerca do alinhamento de esforços organizacionais e do cenário mercadológico (FLEURY; FLEURY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Apesar da ausência de consenso e da estabilização de uma base conceitual segundo Sant'Anna, Moraes e Kiliminik (2005), o tema tem sido bastante explorado. Sua trajetória evidencia um percurso teórico iniciado em discussões sobre a influência de traços comportamentais e atingiu, nas abordagens mais recentes, visão abrangente sobre uma gama de fatores que acometem a construção de competências. Todavia, a articulação de competências entre os níveis mencionados continua sendo uma questão obscura, tanto pela complexidade envolvida no processo como pela ausência de estudos específicos sobre a questão. A dimensão coletiva das competências, intra e intergrupos, tem sido visualizada como nível intermediário que possibilita a dinâmica organizacional. Embora promissora, essa via revela-se complexa, envolvendo as rotinas organizacionais e o comportamento, incluindo-se a questão dos valores organizacionais.

Neste artigo, tomam-se os valores organizacionais como eixo importante na construção de competências coletivas, implicando o resgate de certos aspectos inerentes à cultura e à identidade organizacional. Desta ótica, os valores são considerados elementos de natureza sutil cuja influência torna-se determinante no cotidiano das organizações. Se, por um lado, afetam e orientam a postura individual dos trabalhadores no ambiente laboral, por outro podem significar recursos importantes de gestão no que se refere ao alinhamento e à conformação da força de trabalho e dos coletivos aos intentos estratégicos.

A abordagem proposta ganha relevância e torna-se pertinente na análise do setor têxtil, sobretudo ao se considerar que a mão-de-obra absorvida por empresas de pequeno porte instaladas nas microrregiões de Curvelo e Diamantina, em Minas Gerais constitui-se de trabalhadores formados e aculturados em indústrias tradicionais, já extintas. Essas empresas

resultaram do processo de reestruturação do setor têxtil, iniciado nos anos 1980. Constituíram seus quadros pela contratação de empregados capacitados em fábricas de tecidos seculares, que desempenharam, por várias décadas, relevante papel na economia local. Neste sentido, admite-se que os valores herdados e cultuados pelos empregados podem influenciar suas práticas, condutas, entregas e competências no âmbito do trabalho e representar um componente de gestão mais ou menos valorizado pelos dirigentes na construção de competências coletivas (grupais e organizacionais). Seriam essas noções confirmadas no plano empírico? Em que medida os valores constituem atributos relevantes para a construção de competências no setor analisado?

Assim, este estudo objetiva identificar a influência dos valores na construção de competências individuais e coletivas, na percepção de gestores e subordinados do setor têxtil. Para tal, foi realizado estudo de casos múltiplos de caráter longitudinal, em cotonifícios (neologismo brasileiro derivado da palavra inglesa *cotton*) e facções têxteis (segmento denominado têxtil-lar) nas microrregiões de Curvelo e Diamantina, em Minas Gerais. Os dados foram coletados por entrevistas realizadas em duas fases – 51 respondentes na primeira fase e 62 na segunda, dos níveis diretivo e operacional de empresas selecionadas. Efetuou-se análise de conteúdo com base nas dimensões estrutural, formativa e relacional, a partir da perspectiva de gestores e subordinados.

Questões dessa natureza instigaram a realização desta pesquisa que, sob o ponto de vista teórico, envereda por uma trilha pouco explorada na literatura nacional (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2010): a aproximação de campos organizacionais como competências e cultura (neste trabalho discutida em termos de valores). Nessa direção, procura expandir o debate sobre a temática ao considerar a influência do contexto social e produtivo na dinâmica funcional das empresas.

## **2 COMPETÊNCIAS E SEUS VETORES: ARTICULANDO VALORES, CULTURA E IDENTIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A abordagem de competências deriva da visão baseada em recursos (VBR), em que se destaca a contribuição de Penrose. A ênfase está na criação de diferenciais competitivos a partir dos recursos da firma (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984). Identifica-se a necessidade de configurar uma base de recursos tangíveis e intangíveis que favoreça a capacidade competitiva da firma. Em que pese o foco interno, esse processo é considerado dinâmico, demandando atenção em relação à influência

de fatores ambientais nas rotinas estabelecidas (BARNEY, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003; PRIEM; BUTLER, 2001). A partir dessa ótica abrangente, a construção de competências pode ser discutida na perspectiva coletiva (a organização, suas áreas funcionais, grupos de trabalho) e individual (aplicação do potencial humano por meio de processos dinâmicos de experiências e aprendizagem).

Mertens (1996) preleciona que o tema ganhou fôlego no quadro de instabilidades e reestruturações produtivas predominante nos anos 1980. O debate vinculava-se ao alinhamento de forças na organização e à busca de uma postura comprometida por parte do trabalhador. As diversas correntes (americana, latino-americana, francesa e australiana) permitiram a extensão do debate a partir de óticas distintas, orientando-se, sobretudo, à análise de conceitos, estratégias formativas, aprendizagem integrada e dinâmica de relações (BITENCOURT; BARBOSA, 2004). A respeito do cenário brasileiro, Brandão e Guimarães (2002) referiram que a gestão de competências assemelha-se à gestão de desempenho. Sugerindo a necessidade de ampliar o olhar sobre a questão e superar o reducionismo, alguns autores destacaram a relevância do contexto, por entenderem que as competências são ações aderentes ao ambiente e que variações nas situações de trabalho são reflexos do próprio cenário (BOYATZIS, 1982; SANDBERG, 1994, ZARIFIAN, 2003).

O alinhamento entre demandas organizacionais e entregas individuais representa o eixo das competências organizacionais (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; GREEN, 1999). Nessa linha, autores como Retour *et al.* (2011) enfatizam o papel da dimensão coletiva e explicam que este não tem sido explorado suficientemente na literatura. Tal dimensão permite discutir elementos que afetam a rotina organizacional, tanto os de natureza objetiva (recursos físicos e humanos) como intangíveis (cultura, valores e conhecimento). O ponto central é a construção de arranjos que estimulem a manifestação de competências coletivas e, nesse sentido, ganham relevância os esforços de gestão de recursos humanos e as práticas orientadas à aprendizagem organizacional, bem como os valores que orientam a postura e a ação dos trabalhadores.

A partir deste arcabouço analítico, os valores são tomados como vetores da dinâmica organizacional, em suas várias dimensões. Portanto, o resgate de alguns aspectos centrais sobre o tema torna-se pertinente. Os valores humanos têm sido objeto de estudo em diversos campos do saber, como Sociologia, Antropologia e Psicologia, sendo considerados componentes culturais que interferem nas ações do indivíduo (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ; BILSKY, 1990; TAMAYO, 2007). Entende-se que os valores são intrínsecos

às relações que se estabelecem na sociedade, sendo forjados por meio de distintas fases e espaços de socialização (BERGER; LUCKMAN, 1999). No âmbito das organizações, tomadas como plataforma de relações, admite-se que os valores estruturam a postura do indivíduo no contexto do trabalho e possibilitam avançar na compreensão da dinâmica organizacional (MOTTAZ, 1988; TAMAYO, 1998). Nesse sentido, o alinhamento de valores individuais e organizacionais torna-se um ponto importante para equilibrar esforços e estimular o senso de coletividade (DEAL; KENNEDY, 1982; HOFSTEDE, 1980; SCHEIN, 1999).

Em uma perspectiva que privilegia o envolvimento do indivíduo com a organização, autores como Cançado, Moraes e Silva (2006, p. 19) jogaram luz sobre a influência dos valores e sua relação com a noção de comprometimento organizacional. Conforme Tamayo (1999), os valores organizacionais são aqueles reconhecidos e cultuados pelos colaboradores, desempenhando relevante papel na configuração da identidade organizacional e no padrão cultural vigente. Torna-se oportuno retomar as considerações de Milkovich e Boudreau (2006, p. 73), que afirmam que “o desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura”, insinuando que forças sutis também afetam o funcionamento da organização.

Considerando-se o perfil de mão-de-obra remanescente da indústria têxtil e sua influência na dinâmica dos empreendimentos analisados, adotou-se como referência o conjunto de fatores e valores indicados no Quadro 1.

QUADRO 1- Fatores e Valores que afetam a Dinâmica Organizacional

| Fatores      | Descrição   | Valores   |
|--------------|---|---|
| Tradição     | Vincula-se à preservação e respeito às condutas consagradas.                                | Costumes<br>Tradição<br>Práticas consagradas    |
| Conformidade | Refere-se à sujeição às ações organizacionais e aos comportamentos adotados.                | Hierarquia<br>Educação<br>Regras de convivência |
| Coletividade | Engloba o senso de comunidade e os valores que afetam o relacionamento entre os indivíduos. | Honestidade<br>Lealdade<br>Sinceridade          |

Fonte: elaborado pelos autores.

Os valores, como elementos da cultura organizacional, balizam a construção e a manutenção do senso de identidade organizacional. Esses aspectos ganham sentido na discussão sobre competências, na medida em que estas resultam da mobilização de saberes e atitudes, num dado panorama em que os referenciais adotados são decisivos para a postura e a ação dos indivíduos. Ao tratar a identidade nas organizações, a literatura apresenta diversos

enfoques vinculados às discussões sobre cultura. Enquanto Schein (1992) considera a cultura a principal fonte da identidade, Rodrigues e Child (2008) a têm como suporte. Conforme Whetten e Godfrey (1998), dependendo da perspectiva adotada, a identidade pode configurar um construto, um conceito ou uma questão, podendo referir-se a níveis distintos de análise (individual, grupal, organizacional ou industrial).

No âmbito organizacional predominam diversas óticas de análise. Ao se referir ao ambiente externo e aos significados visuais, o tema engloba discussões sobre a identidade corporativa, que se refere ao conjunto de atributos imputado pelos dirigentes aos demais níveis da organização, com o objetivo de justificar a dominância (FOUCAULT, 1982; RODRIGUES; CHILD, 2008). Dessa forma, enfatiza-se a natureza política das ações que se vinculam ao “conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (MORGAN, 1996, p. 153). A elite organizacional exerce relevante papel na gestão da identidade corporativa, disseminando e consolidando crenças entre os membros (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Rodrigues e Child (2008) salientam que a identidade corporativa decorre de um processo de interação e produção de significados entre diferentes atores e implica a projeção de impressões no ambiente externo. Sob essa ótica, entende-se que a identidade corporativa refere-se à construção e comunicação da imagem pública da organização.

Em relação à dimensão interna, enfatizam-se os aspectos passíveis de codificação que distinguem a organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; WHETTEN; GODFREY, 1998). Assim, considera-se que a identidade organizacional materializa-se nas declarações de missão, nos relatos de gestores e nas rotinas estabelecidas, exercendo relevante função na estabilização e integridade organizacional. Segundo afirmaram Pratt e Foreman (2000), predominam múltiplas identidades nas organizações. Para Albert e Whetten (1985), essa multiplicidade favorece a flexibilidade e a adaptação organizacional em cenários instáveis. Outros autores sugerem que tal variabilidade acaba por estimular conflitos intraorganizacionais.

No que se refere à cultura, tema amplamente discutido em vários campos, a literatura apresenta correntes e pressupostos distintos. Vários autores, como Schein (1992), ressaltam o caráter integrativo e sistêmico da cultura, enquanto outros, como Pfeffer (1981), discutem sua multidimensionalidade e fragmentação. Conforme Rodrigues (1997, p. 45), as culturas podem

“paradoxalmente provocar afastamento entre os empregados e a gerência, estimulando a divisão da organização em subculturas”.

As discussões mantêm íntima relação com as abordagens antropológicas, tendo sido introduzidas no debate acadêmico a partir de Pettigrew (1979, p. 574), que definiu cultura como “sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo”. Trata-se de um componente organizacional de natureza subjetiva e singular que afeta a dinâmica e as práticas no trabalho e vincula-se ao contexto (HOFSTEDE, 1980; SCHEIN, 1992; TORQUATO, 2003). Fleury (1996) realçou que a cultura representa concepções, normas e valores que permanecem envoltas na dinâmica organizacional. E Abrahamson (2006, p. 87) afirmou que os valores são “convicções compartilhadas pelas pessoas”, enquanto as normas representam “convicções em comum (mesmo as inconscientes) sobre o que é valioso, [...] dizem respeito a formas de comportamento em comum.” Segundo Brown (1995 citado por RODRIGUES; CHILD, 2008, p. 148), “a cultura consiste em ideias, valores e atividades que são específicos de certa organização e têm relevância para seus membros”. Todavia, não se deve perder de vista seu caráter relacional e contextual, sob o risco de ignorar as relações entre a organização e seu entorno.

A cultura, assim como o senso de identidade organizacional, envolve um processo de construção social por meio da interação entre os sujeitos com base em crenças, valores e experiências partilhadas (BERGER; LUCKMANN, 1999; HUFF, 1990; MORGAN, 1996). Tal ligação ocorre por meio do desempenho de papéis pelos quais os indivíduos atribuem significados a si próprios e reafirmam os valores (FOOTE, 1951; MOTTA; CALDAS, 1997). Conforme explicou Pettigrew (1979), manifestações coletivas, como rituais e outras atividades, estabelecem significados por meio da fusão de elementos do passado, do presente e do futuro, formando amálgamas que norteiam a conduta. O indivíduo, ao afiliar-se a determinado grupo, passa a partilhar uma base de significados que acaba por afetar sua visão sobre a realidade, mergulhando num universo simbólico que lhe possibilita apreender definições e comunicar-se com outros membros.

Nesse prisma, vários autores, referindo-se aos artefatos organizacionais, consideraram a dimensão intangível (ALVESSON, 2002; GEERTZ, 1973; HATCH, 1993; MARTIN, 2002; STRATI, 1992; TRICE; BEYER, 1984). A cultura organizacional tornou-se objeto de estudos com foco na compreensão do processo de interpretação dos símbolos. Essa visão decorreu do papel fundamental desempenhado pela cultura no balizamento de percepções e posturas adotadas pelos indivíduos na organização, além da função central dos símbolos na comunicação e na integração de significados. Por essa ótica, trata-se de uma via para incutir

valores e manipular tendências, possibilitando “a integração dos aspectos simbólicos às preocupações estratégicas” (RODRIGUES, 1997, p. 47). Sua influência impacta o estabelecimento de estratégias, objetivos e a própria dinâmica da organização (SCHEIN, 1992). Admite-se, nesse sentido, a possibilidade de gerenciamento da cultura, embora haja correntes contrárias. A seguir, propõe-se breve articulação dos aspectos centrais discutidos.

Neste ponto, pretende-se fazer um esforço no sentido de estabelecer um eixo reflexivo por meio da articulação dos temas valores (com menções obrigatórias à cultura e identidade) e competências coletivas. Considera-se que a construção de competências organizacionais sustenta-se em competências individuais. Todavia, é no âmbito coletivo, na soma e interdependência das ações individuais (sustentadas em conhecimento, habilidades e atitudes) que os grupos e áreas funcionais geram resultados mais expressivos do que aqueles entregues pelos indivíduos isoladamente. A necessidade de estabelecer coletivos, portanto, torna-se essencial e já foi amplamente discutida, sobretudo na vasta literatura relacionada à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Sandberg (1994) destacou que as organizações representam processos complexos e socialmente construídos, em que os membros devem interpretar e significar ambientes. Na visão adotada por Hall (2004, p. 69), a estrutura representava “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação”. Dessa forma, torna-se razoável admitir a influência dos valores cultuados, ao se entender que a organização consiste numa teia de relações, interesses e conflitos (MORGAN, 1996; PAGÈS *et al.*, 1987).

Tamayo (1999) acredita que as organizações são espaços sociais complexos em que as interações humanas afetam a aplicação dos recursos disponíveis. Torna-se evidente a necessidade da construção de uma ambiência favorável à utilização dos recursos (tangíveis e intangíveis) disponíveis. Cabe resgatar as considerações de Barney (2001) sobre os recursos da firma, que para representarem fonte de valor e diferenciação devem ser valiosos, raros e inimitáveis. Nessa ótica, o sistema cultural e os valores representam importante recurso intangível, afetam a postura do trabalhador e a dinâmica da firma e são específicos, construídos e engendrados em seu interior. Representam elementos que se relacionam aos aspectos essenciais da construção de competências coletivas, como: senso de identidade, base comum de linguagem e conhecimentos, senso de interdependência (RETOUR *et al.*, 2011).

A influência da cultura têxtil no perfil dos trabalhadores remanescentes das antigas fábricas, tanto em relação aos valores por eles cultuados quanto aos aspectos identitários, pode ser compreendida de forma mais clara ao se retormar o contexto e o processo de

formação da mão-de-obra no país. O exame dos condicionantes históricos e sociais que sustentaram as práticas de adestramento da força de trabalho no setor favorece o entendimento acerca dos limites e possibilidades da construção de competências coletivas nos atuais empreendimentos. A próxima secção retoma aspectos essenciais da formação de mão-de-obra e discute sua gênese.

### **3 A FORMAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA NA INDÚSTRIA TÊXTIL**

O resgate do processo de desenvolvimento histórico da indústria têxtil no país torna-se indispensável ao se discutir questões relacionadas ao perfil de mão-de-obra. Deve-se fazer alusão ao início das atividades no século XIX, num quadro caracterizado pela intenção e por esforços orientados à formação de uma massa de trabalhadores compatível com as demandas do ambiente fabril daquela época. A qualificação dos operários para atuar na fiação, tecelagem e preparação ou beneficiamento, etapas básicas do processo, envolveu a construção de estratégias para manipular os contingentes em formação. As discussões acerca da base técnica e da estrutura hierárquica predominantes tornam-se necessárias à compreensão da lógica adotada.

A formação da mão-de-obra no setor exigiu a construção de conteúdos de natureza técnica, disciplinar e ideológica. Note-se que a cultura e a consolidação de identidade organizacional, nas diversas unidades fabris, exerceram papel decisivo. Segundo Stein (1979 citado por GIROLETTI, 2002), a problemática da formação do operariado não se reduziu apenas ao aprendizado de habilidades técnicas e mecânicas. Como observou Giroletti (2002, p. 32), por meio de um conjunto de mecanismos espaciais, funcionais e regimentais, as unidades produtivas operavam como “agências de socialização, produzindo um trabalhador de novo tipo, um operariado eficiente, disciplinado e com nova visão de mundo.” Com base em Foucault (1977), o referido autor considerou a distinção entre a formação disciplinar e o componente ideológico, destacando que:

O conteúdo ideológico, numa estratégia de formação de mão-de-obra, define-se em termos específicos pela assimilação de valores, de normas, pela mudança de mentalidade, pela adoção de uma nova concepção de mundo, por um novo modo de pensar e sentir a vida. O específico do componente disciplinar, partindo da formulação de Foucault, refere-se basicamente à “submissão das forças e corpos” [...] O componente ideológico refere-se mais à teoria, ao conhecimento e à inteligência objetivando o convencimento, a adesão, o consentimento do indivíduo a valores e a determinada concepção de mundo. Por sua vez, o componente disciplinar diz respeito à vontade, à submissão do corpo às novas exigências técnicas da organização fabril que visam não apenas a controlar a paixão e os instintos, mas a

atuar positivamente na formação de gestos, posturas, comportamentos, atitudes adequadas aos requisitos da fábrica moderna para a qual o indivíduo está sendo treinado e submetido (GIROLETTI, 2002, p. 186).

Pode-se considerar que a lógica adotada atingiu êxito ao surtir efeitos positivos, gerando quadros formatados nos referenciais estabelecidos pelos gestores e ao se perpetuar por décadas, inclusive em cenários bastante distintos. Na orientação estratégica adotada no setor, a natureza da força de trabalho representou fator fundamental. Nessa linha, Schmitz (1985 citado por CORDER, 1994) identificou que empresas têxteis e do vestuário de grande porte optaram por mão-de-obra menos qualificada e sem experiência para aplicar a disciplina da fábrica e o rígido cumprimento das instruções. Interessante notar que, em diversas regiões onde essa atividade foi dominante, o processo de aculturação acabou por extrapolar as fronteiras das fábricas e disseminou-se no meio social. Esse fato decorreu do relevante papel desempenhado por fábricas, sob o ponto de vista econômico e social, que proveram o sustento de famílias por várias gerações. Ao longo dos anos, os operários protagonizaram a construção do imaginário sobre a realidade do trabalho, inculcando e propagando crenças e valores por meio das interações sociais e familiares.

### **3.1 Contemporaneidade e reestruturação no setor têxtil**

As últimas décadas do século passado caracterizaram-se por intensas mudanças, sob o efeito de eventos como a intensificação do processo de globalização e aplicação de novas tecnologias. No campo organizacional, ao tratarem as alterações estruturais, diversos autores reconheceram a emergência de uma lógica fundamentada na interação por meio de redes e tecnologias (CASTELLS, 1999; CRAWFORD, 1994; STEWART, 1998). Em decorrência do acirramento da concorrência e das configurações de mercado, diversas organizações priorizaram a redução de custos e a racionalização de processos. A década de 1990 foi um período marcante na história econômica do país, caracterizando-se pela abertura externa, estabilização monetária e reestruturação industrial. Difundiram-se naquele panorama novas formas de gestão e novos padrões tecnológicos pautados na redução dos níveis hierárquicos, na normatização de procedimentos e automação de processos. Ao se analisar o processo de desenvolvimento tecnológico do país, pautado num modelo de importações, nota-se que a lógica adotada acabou por contribuir, em diversos setores, para o desemprego e para a desqualificação de significativa parcela de mão-de-obra.

No que se refere especificamente à indústria têxtil, pioneira no processo de industrialização, notou-se que a partir dos anos 1980 a convergência de diversos fatores acabou por alterar, profundamente, a dinâmica produtiva no setor. Conforme Mytelka (1991), o acirramento da concorrência no mercado internacional e as novas tecnologias contribuíram para a emergência de uma conjuntura na qual imperou o foco em preços e inovações. Schmitz (1985) explicou que a incorporação de tecnologias nessa indústria impactou a desqualificação da força de trabalho, afetando ocupações nucleares, como tecelões e fiandeiros. Para Corder (1994), em relação aos cargos operacionais, houve tendência à eliminação de postos de trabalho pela automação e redução do conteúdo das atividades provocadas por inovações.

Os contornos dos esquemas tradicionais de gestão e os aspectos culturais, cultivados ao longo de várias décadas, impactaram a percepção e a visão dos empregados sobre a esfera do trabalho. Diante da perda do emprego, motivada em diversos casos pela desativação de fábricas, significativa parcela de empregados envidou esforços para se inserir no mercado, tanto em empresas do complexo têxtil como em outros setores. Assim, o aparato produtivo ocioso foi, em diversos casos, transferido para o domínio de empreendedores e antigos funcionários que se propuseram a explorar determinados nichos de mercado, empregando parte da força de trabalho descartada. O complexo processo de inserção desses indivíduos em novos empreendimentos e sua contribuição à construção de competências representam potenciais fontes de pesquisas, tendo motivado, em certa medida, a realização deste estudo.

#### 4 METODOLOGIA

Foi realizado estudo de casos múltiplos (YIN, 2005) pela vertente qualitativa de pesquisa. Os dados foram coletados em duas fases, em cotonifícios e facções têxteis instaladas nas microrregiões de Curvelo e Diamantina, em Minas Gerais. Na primeira fase, ocorrida no segundo semestre de 2009, foram realizadas entrevistas presenciais dentro e fora das empresas e por telefone. O *corpus* de pesquisa foi constituído por 51 respondentes, atuantes nos níveis diretivo e operacional, escolhidos de forma intencional (VERGARA, 2003). Nos cotonifícios foram entrevistados 23 sujeitos, nas facções, 28. Também foi entrevistado o gerente geral do grupo têxtil que ancora as facções. Na segunda fase, no segundo semestre de 2011, realizou-se inquérito numa amostra constituída de 62 respondentes dos quais 30 pertenciam a um cotonifício identificado como Empresa Alfa e 32 à facção denominada Empresa Beta. O objetivo dessa fase foi verificar a consolidação de valores ao longo do tempo.

O tratamento de dados, nessa fase, foi feito por análise de conteúdo (BARDIN, 1979), por meio de análise categorial e contagem de frequência. Considerando-se que múltiplos aspectos afetam a construção de competências nas organizações, efetuou-se a análise com base nas dimensões estrutural, formativa e relacional, conforme apontado no Quadro 2. Foram priorizadas as perspectivas organizacional, coletiva e individual, a partir da percepção de gestores e subordinados.

QUADRO 2 - Dimensões de análise

| Dimensão   | Perspectiva    | Ênfase   |
|------------|----------------|--|
| Estrutural | Organizacional | Envolve a percepção acerca de aspectos favoráveis à competitividade, inerentes ao perfil dos trabalhadores e à dinâmica do trabalho realizado. |
| Formativa  | Coletiva       | Aspectos que caracterizam a dinâmica formativa na esfera do trabalho, vinculados à aquisição, construção e disseminação de saberes.            |
| Relacional | Individual     | Visão acerca do contexto laboral, da postura adotada e de valores de referência.   |

Fonte: elaborado pelos autores.

As empresas abordadas pertencem ao complexo têxtil e desempenham relevante papel na economia local, tendo-se originado do processo de reestruturação de fábricas de fiação e tecelagem. Para fins de análise, as unidades foram classificadas nos seguintes grupos:

- **Grupo 1** - este grupo constituiu-se de dois cotonifícios, instalados na microrregião de Curvelo, em Minas Gerais. Essas empresas atuam na produção e beneficiamento de tecidos diversos. A origem das unidades vincula-se à Fiação e Tecelagem Cedro e Cachoeira, que estimulou por quase um século as atividades na localidade e cuja desativação, ocorrida no ano de 1996, afetou drasticamente a dinâmica econômica da região. Parte do maquinário foi adquirida por empreendedores e ex-empregados que, com eles, iniciaram seus próprios negócios. Esses empreendimentos de pequeno porte contam com um quadro efetivo constituído pelo total equivalente a 105 empregados, em média. A rotatividade é reduzida, sendo o fluxo de mão-de-obra alterado, na maioria das vezes, por ajustes no processo produtivo. Deve-se destacar que, frequentemente, há membros pertencentes a gerações distintas de uma mesma família empregados numa mesma unidade. Na composição do efetivo predomina o gênero feminino, mas sem diferenças expressivas. Apesar da reduzida complexidade das tarefas e da estabilidade nos processos, as empresas têm efetuado ajustes estruturais em busca de níveis mais elevados de produtividade.

- **Grupo 2** – este grupo englobou quatro facções que realizam serviços para uma fábrica de tecidos e localizam-se na microrregião de Diamantina, em Minas Gerais. As facções atuam no segmento denominado têxtil-lar, confeccionando lençóis e outras peças. A origem dessas unidades derivou da modernização e reestruturação estratégica e produtiva da referida fábrica. Nesse sentido, houve possibilidades de vários empreendedores, inclusive ex-funcionários, investirem no próprio negócio. Objetivou-se, por meio de parcerias com empresas e prefeitura, viabilizar as atividades produtivas e prover formação profissional básica por meio da criação de um centro de formação. Nas empresas desse grupo, o efetivo é, basicamente, constituído por indivíduos do gênero feminino, perfazendo, em média, o total de 125 trabalhadores. Como no grupo 1, essas empresas localizam-se numa região em que, durante várias décadas, a indústria têxtil foi dominante.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir são descritos os resultados obtidos na primeira fase da pesquisa e, quando conveniente, os trechos serão associados a fontes teóricas.

A dimensão estrutural comporta a visão dos dirigentes (proprietários e gestores) acerca de aspectos gerais sobre a construção de competências na empresa e refere-se à categoria “organizacional” das competências. Envolve a percepção acerca de aspectos favoráveis à competitividade, inerentes ao perfil dos trabalhadores e à dinâmica do trabalho realizado.

Constatou-se que os dirigentes consideram objetivamente as vantagens do recrutamento de ex-empregados provenientes da indústria têxtil, mais pelo caráter disciplinar que pelo domínio técnico: “Os filhos de (ex-)empregados já sabem como as coisas acontecem no trabalho, têm facilidade de adaptação” (RESP. 5, PROPRIETÁRIO).

Reconhecem, assim, que o ambiente familiar e de convívio social também representam espaços de formação para o trabalho: “O mais importante é pegar o jeito de trabalhar, as tarefas se aprende rápido. Quem tem experiência em fábrica têxtil já tem meio caminho andado” (RESP. 2, GERENTE).

O reduzido porte das empresas e as mudanças no processo favorecem a interação, mas geram conflitos na medida em que ex-empregados com larga experiência fabril tendem a preservar e projetar imagens do passado na dinâmica do trabalho atual: “Lá tem gente boa, mas tem cacique demais. Às vezes querem mandar até no colega, a mentalidade é antiga, parece ditadura” (RESP. 8, EX-GERENTE).

Nota-se que conflitos dessa natureza ocorrem, inclusive, entre ocupantes do nível gerencial: “Ele (colega de trabalho) acha que sabe tudo, mas não é assim. Aqui não é a fábrica dele não, só porque foi chefe lá quer ensinar todo mundo” (RESP. 3, GERENTE).

Constata-se que os gerentes (intermediários) são, em todos os casos abordados, indivíduos com carreira consolidada na indústria têxtil e dispõem de relativa autonomia para planejar, coordenar e controlar as atividades e exercem papel decisivo na contratação de empregados.

A dimensão formativa envolve aspectos que caracterizam a dinâmica formativa na esfera do trabalho, vinculados à aquisição, construção e disseminação de saberes e habilidades, referindo-se ao nível individual das competências.

Na prática, verifica-se que a aprendizagem ocorre, basicamente, por meio de tutoria: empregados mais antigos monitoram e orientam os novatos. Apesar da existência de mecanismos de formação, esses se restringem, não raro, ao repasse de informações triviais sobre processos e práticas de trabalho. O processo de formação, em todas as empresas analisadas, é liderado por indivíduos de elevada faixa etária que atuam como guardiães do “modelo exemplar de empregado”: “Trabalhei desde menino na fábrica, na fiação e depois na tecelagem. Agora tenho de ensinar essa moçada que não quer nada com a dureza. Na minha época era muito diferente” (RESP. 4, GERENTE).

São disseminadores de qualidades morais, como honestidade, comprometimento e dedicação: “O negócio não é só trabalhar, tem que saber mexer, tem gente de todo tipo, né? [...] meu pai falava que o homem tem que ser honesto e trabalhador, aqui a gente trabalha assim” (RESP. 12, OPERÁRIO).

A partir dessas constatações, cabe resgatar as considerações de Giroletti: “A preleção feita aos operários, antes de iniciar o trabalho, sobre as qualidades de um bom operário ou as virtudes do regulamento, é uma técnica que visa preponderantemente a ‘fazer a cabeça’ do operário, mais do que discipliná-lo” (GIROLETTI, 2002, p. 187).

A formação de competências é vista como resultante da integração do empregado ao grupo de referência. O período de experiência é considerado fundamental para verificar se o indivíduo é capaz de ajustar-se ao meio e atingir as metas determinadas: “Para assinar a carteira, a pessoa tem que entrar no ritmo dos mais antigos. O treinamento inicial é básico. Há um tempo de maturação no trabalho onde a pessoa é avaliada” (RESP. 11, PROPRIETÁRIO).

O desempenho “superior” é um dos referenciais para se estimar a competência do indivíduo: “O bom funcionário é aquele que dá produção [...] tem que ter jogo de cintura pra não deixar a peteca cair” (RESP. 25, OPERÁRIO).

Interessante notar que, ao examinar o processo de formação do operariado, Giroletti (2002, p. 31) registrou que “seu adestramento passava pela verificação dos resultados, que incluíam a capacitação técnica e a assimilação de determinadas qualidades morais consideradas como necessárias pelos empresários”.

A dimensão relacional comporta motivações de atitudes e refere-se à visão sobre o contexto laboral, a postura adotada e normas e valores de referência.

A ação dos empregados antigos não se restringe à formação e consolidação da mentalidade, são essenciais para ofuscar contradições inerentes à relação capital-trabalho. Assim, ao cultuarem valores éticos e morais e exaltarem modelos de bom comportamento, inibem reações e posturas contrárias aos interesses dominantes, atenuando conflitos e estimulando a adesão. “Aqui a gente aprende a viver, os exemplos dos mais antigos servem de lição porque eles já passaram por muita coisa. Não vale a pena comprar briga por pouca coisa” (RESP. 35, OPERÁRIO).

Detectou-se que, apesar da aparente independência, predomina no caso do grupo 2 íntima relação entre o ambiente de trabalho e a família, por meio das relações estabelecidas. Portanto, vida profissional e pessoal parecem se fundir e, às vezes, os laços de convívio prevalecem. Um dos gerentes, ao se referir ao procedimento adotado para evitar problemas com um das empregadas, mencionou: “Tive que conversar com o pai dela, que é meu conhecido (vizinho). Agora, (ela) mudou da água para o vinho. Ele me disse que se precisar posso falar com ele. Tem hora que não tem jeito” (RESP. 47, GERENTE).

O estímulo à interação informal e uso de linguagem são práticas frequentes como mecanismo de coesão da força de trabalho. Cultivam-se rituais, histórias e jargões como elementos de integração. “O jeito de cada um deve ser respeitado. A fala e os costumes fazem parte do modo de vida e de trabalho. Eles são unidos demais” (RESP. 1, PROPRIETÁRIO).

É interessante observar que a força do *status* social adquirido pelo indivíduo durante a trajetória profissional anterior é, também, motivo de orgulho e autoestima. Destaca-se, nessa direção, o fato ocorrido numa das empresas do grupo 1. Por força da modernização de máquinas (teares), houve necessidade de transferir diversas tecelões para o setor de expedição como alternativa de evitar demissões. Contudo, a maioria dessas profissionais rejeitou a proposta, preferindo perder o emprego que se nivelar aos empregados sem “qualificação”.

A seguir, examinam-se, em cada dimensão, os componentes (subcategorias identificadas *a posteriori*) que se destacaram dos demais já considerados. O percentual indica a frequência de ocorrência em relação ao total de empresas. Assim:

- Dimensão estrutural (categoria organizacional das competências): experiência em fábrica têxtil (100%); nível de interação entre os empregados (100%); absorção estratégica da mão-de-obra (83%);
- dimensão formativa (categoria individual das competências): acompanhamento do desempenho (100%); aprendizagem pela prática (100%); tutoria (100%); comportamento (83%); ritmo de trabalho (67%);
- dimensão relacional, a visão e postura adotadas no trabalho: dinâmica de trabalho regida por resultados (100%); submissão ao sistema de trabalho (100%); lógica coercitiva (100%); ambientes “amigáveis” (50%); valores de referência: dedicação ao trabalho (100%); disciplina (100%); respeito (100%); obediência (83%).

Em relação aos resultados obtidos, respeitadas as diferenças inerentes à natureza dos processos produtivos, identificou-se uma lógica similar de construção de competências, regida pela absorção e aplicação de um perfil de trabalhadores disciplinados e experientes. Outra característica comum às organizações é a ênfase na aprendizagem pelo “aprender fazendo”, mas com acompanhamento de tutores. Os treinamentos específicos assumem caráter secundário, prevalecendo reduzido grau de autonomia individual vinculado ao nível de experiência do sujeito e à capacidade de integrar-se ao grupo.

Observou-se que os valores identificados na primeira fase da pesquisa (dedicação ao trabalho, disciplina, respeito, e obediência) guardam relação com os fatores revelados na segunda. A Tabela 1 apresenta, em cada fator predominante, os itens com médias mais elevadas.

TABELA 1 - Fatores, itens e mais altas médias

| Fatores   | TRADIÇÃO  | CONFORMIDADE   | COLETIVIDADE   |
|-----------|---|--|--|
| Empresa A | (4,97) costumes,<br>(4,81) tradição,<br>(4,78)práticas consagradas. | (4,75) hierarquia,<br>(4,69) educação,<br>(4,56)regras de convivência. | (4,88) honestidade,<br>(4,75) lealdade,<br>(4,53) sinceridade. |
| Empresa B | (4,67) costumes,<br>(4,43) tradição,<br>(4,40)práticas consagradas. | (4,60) hierarquia,<br>(4,60) educação,<br>(4,37)regras de convivência. | (4,73) honestidade,<br>(4,70) lealdade,<br>(4,60) sinceridade. |

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados revelam que, no caso da Empresa Alfa, os fatores e os principais valores destacados foram: tradição (costumes), coletividade (honestidade) e conformidade (hierarquia). Já na Empresa Beta, a ordem foi: coletividade (honestidade), tradição (costumes) e conformidade (hierarquia).

Interessante notar que, nos dois casos, houve certa convergência em termos de grupo de fatores dominantes e seus respectivos valores. De fato, os dados insinuam a influência do perfil socioprofissional dos trabalhadores no que se refere à construção de esquemas interpretativos comuns. O apego à tradição e respeito aos costumes, a noção de coletividade nutrida pelo sentimento de pertença grupal e comunitária e, por fim, a conformidade aos ditames e demandas organizacionais figuraram como aspectos comuns nas duas empresas. Não sem razão, tal convergência insinua a reprodução de aspectos derivados dos modelos de gestão das antigas fábricas que adestravam e estabilizavam a força de trabalho por meio da adesão aos fatores aqui mencionados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre competências encerra óticas distintas de análise e engloba uma gama de fatores considerados relevantes na dinâmica organizacional, inclusive de ordem subjetiva. A partir dos dados analisados, observa-se que, no processo de construção de competências coletivas, a natureza da força de trabalho empregada foi determinante. O papel dos empregados que construíram suas carreiras na indústria têxtil é relevante na medida em que ele projeta traços da identidade e da cultura das fábricas de tecidos com suas antigas práticas e relações de trabalho, nelas se destacando o conteúdo disciplinar. Os traços culturais e os valores cultuados favorecem as representações sociais, que estabelecem óticas pelas quais os indivíduos leem o cotidiano do trabalho. A absorção de uma mão-de-obra já “pronta” do ponto de vista técnico e disciplinar representou uma estratégia de recrutamento eficaz e comum nas organizações analisadas.

Com base na análise, pôde-se registrar a manifestação de percepções profissionais forjadas no passado e que os valores, cultuados no âmbito das antigas fábricas têxteis, são transferidos e consolidados intencionalmente nas empresas pesquisadas. Esses valores refletem-se numa postura mais propensa a aceitar, sem questionamentos, as diretrizes estabelecidas pelos novos empregadores. Tal submissão, para além dos limites das fábricas, encontra guarida no seio da própria família dos trabalhadores. Dessa forma, o processo de construção de competências coletivas não se restringe à esfera do trabalho, sendo tecido,

paulatinamente, no convívio familiar ou nas relações sociais em sentido mais amplo. Essa estratégia é explorada pelos atuais proprietários e gestores dos empreendimentos que surgem no complexo têxtil. Eles têm plena consciência das vantagens de recrutar e manipular uma massa adestrada de empregados, por duas razões principais: eles mesmos são operários disciplinados, “dóceis e úteis” (na concepção foucaultiana) e porque eles enquadram a conduta e a postura profissional dos iniciantes. Os valores exaltados favorecem a construção de senso de identidade, referenciais comuns de ação, uma base de conhecimentos partilhados e interdependência entre os trabalhadores (inclusive para além dos muros da organização). Essa condição é essencial para o estabelecimento das competências coletivas, agindo nas perspectivas intra e intergrupais.

Na ótica dos gestores, verificou-se que: o senso de identidade é fomentado quando da contratação ao se priorizarem candidatos que tenham laços com os trabalhadores e experiência para atuar como pivô das equipes de trabalho, incentivando e consolidando os valores propostos; a base comum de conhecimentos e linguagem é favorecida pelo intercâmbio, constante e direto, entre os trabalhadores dentro e fora das empresas; a interdependência manifesta-se na organização do trabalho que tem como base a multifuncionalidade.

Segundo os trabalhadores, verificou-se que: o senso de identidade é fomentado pela sacralização de certos valores fundamentados nas relações sociais; a base comum de conhecimentos e linguagem é favorecida pela imagem da “grande família”, em que os trabalhadores-líderes atuam como depositários de conhecimento e doadores de saber (embora seja evidente uma rígida divisão hierárquica); a interdependência é favorecida pela noção de solidariedade.

Os resultados revelaram a predominância de valores herdados de fábricas têxteis e cultuados em laços sociais e familiares, além do alinhamento da percepção de dirigentes e trabalhadores. Em relação à dimensão estrutural, a absorção de mão-de-obra experiente, sob o ponto de vista técnico e disciplinar, representou uma ação estratégica. Sobre as dimensões formativa e relacional, percebeu-se que a aprendizagem ocorria, basicamente, por meio da tutela de empregados que atenuavam possíveis conflitos e estimulavam o senso de coletividade e solidariedade. Assim, os valores operavam como eixo estruturante das relações e sustentavam a conversão de competências individuais em coletivas, materializando-se nas práticas de gestão e na dinâmica de aprendizagem.

Ficou evidente que, na percepção dos gestores, a noção de competências refere-se à produção de resultados concretos, relacionando-se à adesão aos valores referenciados. Um ponto que merece destaque é o fato dessas empresas de pequeno porte, sustentadas em processos de reduzida complexidade, adotarem visão ampliada sobre a construção de competências coletivas e organizacionais, que se materializa na própria lógica de composição dos recursos humanos.

O presente artigo avança na discussão sobre competências na medida em que considera os efeitos de aspectos sutis como valores e cultura na configuração do perfil dos trabalhadores e na dinâmica organizacional. Nesse sentido, longe de propor uma análise descolada da realidade, procura evidenciar a partir de base empírica como as dimensões estrutural, formativa e relacional se conjugam e acabam por determinar as opções estratégicas no âmbito da gestão de pessoas em pequenas empresas de setor tradicional.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E. *Mudança organizacional*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006. 198 p.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: COMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (eds.). *Research in organization al behavior*, Greenwich: JAI Press, v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis Antero Reto & Augusto Pinheiro. São Paulo: 70, 1979. 223 p.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 17. ed. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1999. 247 p.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Boockman, 2004. 528 p.
- BOYATIZIS, R.E. *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley, 1982. 308 p.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD Jr., T. (coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 55-77, 2002.

CANÇADO, V.L.; MORAES, L.F.R.; SILVA, E.M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.

CORDER, S.M. *Indústria têxtil: inovações tecnológicas e impactos sobre as qualificações dos trabalhadores*. 1994. 132 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas, 1994.

CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Tradução de Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994. 186 p.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life*. Penguin Books. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1982.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FISCHER, A.L.; FLEURY, M.T.L.; URBAN, T.P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, p. 106-124, 2010.

FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, p. 15-27, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

FOOTE, N.N. Identification as a basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, v. 16, p. 14-21, 1951.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história de violência nas prisões*. Tradução de Ligia Vassallo. Petrópolis: Vozes, 1977. 277 p.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1982. 296 p.

GEERTZ, C. *The interpretation of culture: selected essays*. New York: Basic Books, 1973.

GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K.G. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, n. 25, p. 63- 81, 2000.

GIROLETTI, D. *Fábrica: convento e disciplina*. 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002. 368 p.

GREEN, P. C. *Building robust competencies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

- HALL, R.H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 322 p.
- HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 997-1010, 2003.
- HATCH, M.J. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HOFSTEDE, G. *Culture consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HUFF, A.S. Mapping strategic thought. In: HUFF, A.S. (ed.). *Mapping strategic thought*. New York: John Wiley & Sons, p. 11-49, 1990.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Tradução de Patrícia Chitoni R. Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2003. 278 p.
- LÉVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 161 p.
- MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington: D.C., v. 28, p. 1-4, 1973.
- MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montivideo: Cinterfor, 1996. 119 p.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. Tradução de R. C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006. 534 p.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília W.B. e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.
- MOTTA F.C.P.; CALDAS, M.P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v. 41, p. 467-482, 1988.
- MYTELKA, Lynn Krieger. Technological change and the global relocation of production in textiles and clothing. *Studies in political economy*, n. 36, p. 109-143, Sept. 1991.
- PAGÈS, M. *et al. O poder das organizações*. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987. 234 p.
- PETTIGREW, A.M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, n. 4, p. 570-581, Dec. 1979.

- PFEFFER, J. *Power in organizations*. New York: Pitman. 1981. 391 p.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- PRATT, M.G.; FOREMANN, P.O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.
- PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- RETOUR, D. *et al.* A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al.* *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 45-78, 2011.
- RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. *Corporate co-evolution: a political perspective*. England: John Wiley & Sons, 2008. 272 p.
- RODRIGUES, S.B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 45-72, maio, 1997.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- SANDBERG, J. *Human competence at work: an interpretative approach*. 2 ed. Goteborg: BAS, 1994. 179 p.
- SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R.; KILIMINIK, Z.M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *REA - Eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 358 p.
- SCHEIN, E.H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass, 1999.
- SCHMITZ, H. A microeletrônica: suas implicações sobre o emprego e o salário. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 15, n. 3, p. 639-680, dez., 1985.
- SCHWARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality & Social Psychology*, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.
- STEWART, T.A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas*. 8. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 568-581, 1992.

TAMAYO, A. Impactos dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. *RAC Eletrônico*, v. 1, n. 2, p. 20-33. mai./ago. 2007.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: TAMAYO, A.; PAZ, M.G.T. (orgs). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: UNB, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v. 33, p.56-63, 1998.

TORQUATO, G. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneiras, 2003. 278 p.

TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D.A.; GODFREY, P.C. (eds.) *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1998. 308 p.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005. 207 p.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003. 192 p.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.